

世界最先端をゆく蘇州工業園區

古 田 秋太郎
胡 桂 蘭

まえがき

蘇州工業園區は、上海市から高速道路で2時間のところにある、中国國務院の批准に基づく国家級開發区である。そのうち、中心合作区（蘇州シンガポール工業園區）は、1994年に、中国政府とシンガポール政府との間で共同開發が開始された。10年を3期に分けて開發し、完成すれば人口60万人、労働人口36万人の大工業団地となるという。ここの特徴は、他の工業団地のような逐次開發と異なって、工場敷地から交通、住宅、商店街、病院、学校、公園等が、最初の設計図に合理的に配置されていることである。253km²（中心合作区70km²）という広大な土地は高さ90cm盛土され、電気・ガス等インフラがそこに埋設されている。フォーチュン500社中37社がここで活動し、半導体、医薬品、医療機器等のハイテク製品が生産される超近代的工業団地である。園区内を車で走りその景観を眺める時、世界9大工業団地の意味が領ける。

園区全体では世界中の580社にのぼる外資系企業が活動しているが、それぞれ自らの得意とする生産管理、経営管理システムを持ち込み、まさに、最新企業経営システムの国際的ショールームとなっている。あたかも、今日中国全土で激しく展開されている企業間競争（＝経営オリンピック）の縮図がここにある。中国の人達は、園区内で世界中の経営方法を体感し、その善し悪しを判断し、あたかもバイキング料理のごとく自由に選択できるところとなっている。日本企業はここに40社進出し、当初はその生産管理システムと高品質製品の魅力で中国人をそこそこ惹きつけていた。しかし、近年、欧米企業の進出とその中国人に適合する人事処遇システムに目が向き、日系企業の経営方式は急速に人気を失ってきている。さらに、園区内全企業の輸出比率低下・国内販売ウェイト増大傾向に日系企業も例外でなくなり、従来の日本式人事制度が壁となって、業績停滞気味となりつつある。

筆者らは、園区管理委員会管理幹部を訪ね、園区の特徴を直に聞き、また、全外資系企業の活動を観察できる立場からの、日系企業の経営・人事・労務に関する印象を聞き出すことにした。多忙中にも拘わらず、時間を割いてインタビューにお答えいただいた、劉 和元氏、金 明哲氏に紙面を借りて感謝の意を表したい。

蘇州工業園區国際科技园開発有限公司総経理助理 劉 和元氏

蘇州工業園區財政税務局予算処 金 明哲氏

日時：2001年8月3日 場所：蘇州工業園區管理委員会会議室

インタビュアー：古田 秋太郎、胡 桂蘭

問 蘇州工業園區の開発の経緯をお聞かせ下さい。

劉 本園區は中国政府とシンガポール政府の合作により造られました。園區の総面積は253km²、中心合作区70km²、周囲154km²で5つの郷鎮を含んでいます。園區の開発は、1995年に始まりました。中新両政府の合作といえども、この園區は、政府が直接関与しない非政府経営で、純粹に商業的運営を行っています。それに加えて、独特な地理、人文及び優遇的政策、基盤施設の利点もあって、現在、中国のすべての開発区の中でもっとも技術的に進んだかつ国際的競争力のある開発区といえます。

問 園區の基盤施設の特徴は何ですか。

劉 園區の基盤施設は、全国の開発区の中では一番高い水準です。園區は9通1平になっています。この9通1平は、全国の開発区の中で唯一ここだけです（電気、エネルギー、水道、下水、通信等インフラのすべてが地下に埋設）。園區は工商管理、行政管理の面でシンガポールの先進的な技術・方法を導入しました。国際水準を超えた工業団地と言えます。つい最近、本園區がアメリカのビジネス専門誌で、「世界の9大新興科技城」の一つに位置づけられました。そして、同時に、園區のある蘇州市はアジアでは唯一の都市に選ばれました。本園區の高い評価は、開発の総合的・統一的計画性にあります。中国とシンガポールの両政府が手配した専門家により、大がかりな開発計画を一度に纏めました。ほかの開発区の場合には、逐次開発の方法を取るもので、統一的な計画性に欠く場合が多いです。本園區の場合には、工場、交通、病院、住宅、学校、商店街、公園、景観等が、全体としてバランス良く合理的に配置されています。

問 ここに進出している企業について、お聞かせ下さい。

劉 外資系企業の総投資額は100億ドルに達しています。園區内の主な投資国は欧米、日本、シンガポールです。だから、園區の企業の特徴は、外資系企業がメインで、大企業が多いです。特に、中心合作区の外資系企業の一社当たり平均投資金額は、3,600万ドルです。世界のフォーチュン500企業の内、37社がここに来ています。園區では、日系企業は40社近くあります。例えば日立は3つの工場があり、住友、富士通、エーザイ、久保田、TDK等が活動しています。最近進出した日東電工は、100億円も投資しています。

問 園區の土地の使用、基盤施設の使用料及び法人税等の面では、外資優遇政策を受けることが

できますか。

劉 園區には独自の許可権限が備わっています。ほかの園區では投資金額が3,000万ドルを超えると国家経済貿易部の許可が要ります。しかし、ここでは、上限がありません。優遇政策の面でも、「不特有特、特中有特」（園區は経済特別区ではないが、経済特別区の優遇政策を全て適用する。さらに、経済特別区にない優遇政策もある。）が特徴です。これらの優遇条件によっても促進され、現在、園區は全国のいくつかのNo.1になっています。発展スピードが一番速い、プロジェクトの平均投資金額が一番高い、基盤施設のレベルが一番高い、投資環境が一番良い。このため、園區内の外資系企業、日系企業も含めて全社に利益がでています。園區では、企業の工場社屋の出来上がりに所要する時間が比較的短いことも特徴です。ここでは、「親商、富商」の政策を実施しています。外資系企業が園區にきてから、全ての設立手続きの一式サービスを受けられ、全ての必要な手続きが同じオフィス内で済みます。企業の設立申請からわずか一週間で許可裁決が下されます。

問 園區の地価、公共施設の使用料はほかの園區より高いですか。

劉 園區は9通1平なので、コストが高いです。それ故、諸費用が高いです。このため、園區に来る企業のランクも高いし、投資金額も高いです。平均投資金額は3,600万ドルです。そのようなコストは少し高くとも、良い基盤施設や質の高いサービスが得られるため、世界の一流企業が進出してきています。

問 園區内の企業の業種の特徴は何ですか。

劉 本園區はハイテク産業に特化し、半導体、医療機器、医薬品が3大製品です。

問 園區の日系企業の業績状況をお聞かせ下さい。

劉 日系企業の主な販売は輸出であり、これまで収益はかなり良好で来ました。しかし最近は、アメリカ経済、日本経済の不景気の影響を受けて、収益に影響が出ています。昨年同時期に比し、収益は低下しています。

問 園區の日系企業の製品はどこに販売されていますか。

劉 日系企業の製品は輸出が主です。例えば、半導体の場合は、ほとんど輸出です。しかし、久保田のように、中国国内販売を主にしているものもあります。久保田の中国投資は、中国の農業機械市場を狙っています。

問 輸出を主にしていた日系企業が、中国国内販売に転換する傾向が見られますか。

劉 輸出から国内販売への転換は、日系企業に限らず園區企業の全体的傾向です。園區内の多くの欧米企業は、すでに国内販売がメインとなっています。それら企業は、輸出ダウンの代わりに、国内販売が増え続けています。

問 園區内の日系企業の出資比率の特徴は何ですか。

劉 中心合作区はほとんど独資企業です。それ以外は独資、合弁が半々です。

問 園区で活動する日系企業の経営方式の特徴についてお聞かせ下さい。

劉 園区での日系企業の総経理は全部日本人で、主な部門の部長も全部日本人です。欧米企業と比した日系企業の人材の現地化の遅れが大きな問題になっています。日本式の経営は保守的といえます。例えば、園区の日系企業で創業以来現在まで7年も勤めて部長にも昇進できず、現在中国人社員から不満が出ています。日系企業では仕事がきついし、昇進する機会が少ない。給料も欧米企業ほど多くないです。こうであれば、優秀な人材は、流出してしまいます。

問 彼らは、どのように流動しますか。

劉 言葉の問題があり、まずは園区内の日系企業間で流動しています。欧米企業に流動するのは今のところ少ないです。これは、英語ができないからです。もし、これらの人たちが英語ができれば、たぶん欧米企業へと流出するでしょう。これらの中国人経営幹部の年齢は30～40才です。しかし、現在、中国では20代の若い人は英語が出来るのが当たり前になってきました。ですから、これらの人たちが経営幹部に昇進できないとなると、日系企業から欧米企業への人材流出が多く発生することも予測されます。

問 日系企業はその問題に気がついているでしょうか。

劉 日系企業の総経理は分かっていると思います。しかし、これまでは、とにかく、園区内の日系企業の収益が良好で、工積金制度（貯蓄保証制度）によって園区外への流出を防ぎ、社員定着率をある程度高めています。

問 園区内の企業の社員の福利厚生はいかがですか。

劉 代表的なのは、今申しましたシンガポール式の工積金制度です。社員の給料の40%は積み立てをします。この40%のうち、20%は会社が負担し、残りの20%は本人負担です。このお金は社員が自由に使えます。例えば、住宅の購入、医療保険の支払い等。現在、本園区以外のところでは、工積金制度はまだあまり実施されていません。この制度があるからこそ、園区内の社員の定着が良いのです。しかし、社員が一旦園区を離れるとこの工積金制度は継続できません。ですから、園区は全国から最優秀な人材を募集でき、さらに人材の定着も良くなります。

問 園区内の外資系企業は人材育成を重視していますか。

劉 非常に重視しています。園区は人材サービスセンターも作ってあります。企業のための人材募集や社員の海外出張教育、税務・法律知識の普及などをおこなっています。

問 この人材サービスセンターは園区内の外資系企業が作ったのですか。

劉 いいえ、違います。これは園区の管理委員会の分枝機構です。

(ここから、劉さんは仕事に向かい、かわって金さんとのインタビュー。)

問 園区管理委員会の経費についてお聞かせ下さい。

金 園区内の企業の納める税金（地方税）は管理委員会の財源になっています。園区内の人民銀

行に管理委会の金庫があります。園區の建設、行政用の資金はここから支出します。同時に園區は中央政府からの資金援助もあるので、財政的には豊かです。しかし、園區の発展スピードが速いし、建設投資が大きいので、資金不足になり、銀行より借金する必要があります。園區の開発建設により、園區の財政は毎年増加しています。園區設立後7年間に、年平均財政増加率は80%です。だから、銀行（交通銀行、人民銀行、農業銀行、中国銀行）が喜んでお金を貸してくれます。

問 園區の今後の発展目標についてお聞かせ下さい。

金 江澤民総書記の‘3 優工程’（優美な環境、優秀な人材、優良なサービス）の目標に沿って努力します。

問 園區内の外資系企業はどのように人材育成をしていますか。

金 多くの企業は、工場建設中に中国人中堅管理幹部を外国に送り、3ヶ月あるいは半年研修を受けさせます。彼らは、帰国してから他の社員の教育を担当します。

問 一般的に日系企業の給料は欧米企業より低いですが、園區でも同じでしょうか。年功序列賃金が主ですか。

金 現在、中国では、優秀な人材が最初に選ぶ企業は欧米企業です。欧米企業の仕事環境が気楽で、ストレスが少ないことが大きな理由です。気楽な環境の中で才能を十分に発揮できるし、さらに、昇進の可能性があります、高い収入を得ることができます。確かに、欧米企業の待遇は日系企業より良いです。そのうえ、日系企業の仕事環境はストレスを感じるものですね。それに昇進の機会も少ないです。給料、ボーナスも欧米企業より少ないです。さらに、日系企業は保守的で、管理主義的です。管理委員会に訪ねて来る各国社員を見ても、日系企業の社員はすぐに分かります。欧米企業の社員達がリラックスし生き生きしているのに対して、日系企業の社員は、表情が硬く憂鬱そうに見えます。

問 園區の日系企業の経営幹部の状況についてお聞かせ下さい。

金 園區の日系企業は規模によって違いますが、総経理、副総経理、部長はほとんど日本人です。短期技術者も多くいます。

問 日系企業では派遣社員の給料が高いので、コストダウンために、派遣社員を減らして人材の現地化をする傾向はでていませんか。

金 園區の日系企業の財務諸表を見ますと、派遣社員の給料が全社員の総給料の3分の2を占める企業もあります。それ故、近年たしかに園區内の日系企業では派遣社員の数を減らして来ているようです。しかし、日系企業が保守的のせいか、なかなか中国人社員に経営幹部を任せるところまで行ってません。これは、日系企業の管理があまりマニュアル化していないことからくるのかもしれません。欧米企業の場合はより合理的な管理マニュアルや管理制度が整えられています。それこそ、人治ではなく法治ですね。日系企業が中国人社員を信頼していないか、

あるいは、中国人の能力を低く見ているかもしれませんね。近年、中国の大学は教育水準が高く、優秀な人材を輩出しています。ですから、きちんとしたマニュアル管理制度をつくっておけば、重要な仕事を中国人に任せて彼らに良い仕事をさせることができると思います。

問 日系企業の場合には、高品質製品を作るために、とくに生産現場で厳しい管理主義が貫かれていますね。この点で、欧米企業をご覧になっていかがでしょうか。

金 園區にあるたくさんハイテク欧米企業、例えば、ノキア等見ますと、まず人材の現地化は日系企業より進んでいます。この会社は社員の育成を重視しており、中間管理幹部以上の人を外国へ研修に行かせます。仕事の環境も日系企業ほど管理主義的でなく気楽だし、給料も良い。そのようなことで、皆がここで働きたいと、最初から優秀な人材が集まってきます。当然ながら社員のやる気はわき、そこに適切な指導が加えられれば、自然に製品品質はちゃんとします。現在の中国の若い人は、こういう会社環境を強く選好しています。

問 日系企業の生産工場を見ますと、5 S管理を重視し、工場は非常に清潔です。高品質製品はこの5 Sの徹底が基礎にあると思いますが、さきほどのノキアではいかがですか。

金 5 Sは大変良いことと思います。小さなことに気をつけないと、大きな管理面に問題がでます。ノキアの工場もきちんと整理、整頓されています。その点は、日系企業と同等水準にあると思います。そのうえに、幹部候補者に対して外国研修を盛んに行っていますが、それを通じて、技術と管理知識だけでなく、一流企業の社員としての誇り等を同時に学んできます。彼らは、帰国後、これら学んだことを持ち帰り、仕事のなかに生かすようになっていきます。彼らは、会社を自分の家みたいに愛し、積極的に仕事もします。こうして、会社が発展することで個人の発展につながることを彼らは知っているわけですが、これも日本企業の「運命共同体」論に共通するものと言えます。

問 その他、日系企業の足りないところはどこだと思いですか。

金 日系企業は人事管理面で足りないことがあります。たとえば、社員への激励制度が不十分です。すべての社員の給料は毎年通増し、幅も基本的に平均的です。これは、かつての国営企業並の「大鍋飯」に近いものと言えます。今の中国には、もうその文化はありません。その点からも、日本企業の賃金制度は「時代遅れ」と言えます。

問 欧米企業では、中国人総経理の可能性と現実はいかがでしょう。

金 現在では、園區内の欧米企業の現地中国人総経理は、アメリカ籍の中国人、香港、台湾、東南アジアの華人が多いです。本社とのコミュニケーションが巧くとれることが大きな理由ですね。しかし、ここで育った中国人が、将来トップになる可能性は大いにあります。英語も喋れる優秀な人材が、課長から徐々に昇進し、欧米企業派遣社員の管理幹部のもとで何年か仕事をし、外国式の仕事のやり方を覚え、同じような仕事ができるようになったらトップにまで昇進できます。

問 ところで、蘇州の人文環境はいかがですか。

金 蘇州の人文環境は非常に良いです。食糧は豊富で人の質が高いし、文化・歴史も豊かです。で、暮らしやすくまたヒトの管理もしやすいです。さらに、蘇州は治安も良いし、混乱も少ないので、蘇州への投資が増えています。早期に広東省で投資した台湾、香港の企業も、近年徐々に蘇州に移って来ています。主な理由は、蘇州の人文環境に魅力を感じるからでしょう。

大変長時間にわたり、蘇州工業園區の特徴について、お話し下さいまして誠にありがとうございました。

（コメント）

日本では、舘山寺やシルクで有名な蘇州は、文字通り歴史と文化の都である。何千年の歴史を誇る沢山の名寺院とともに人々は暮らしている。寺院を訪ね町で人々を見レストランで中国料理に舌鼓をうつと、金氏が最後に述べた「良好な人文環境」に頷ける気がした。その歴史的由緒ある古都の傍らに、技術最先端をゆく巨大な工業団地が開発されたわけである。航空機の窓からこの一帯を見下ろすと、広大な揚子江デルタに浮かぶ人間文化・文明の花園と見える。人類の文化はここで発祥し、西に向かって伝搬し、地球を一周してまたここに戻ってきたわけである。ここに戻り帰ったときには科学技術の巨大な蓄積を携えて。地球をめぐって今ここに着いたばかりの最新の園區のパワーが、未だ若き管理幹部の劉氏、金氏の説明から大いに伝わってきた。同時に、園區で活動する全外資系企業を日頃観察できる彼らの立場からして、欧米企業と比較した日系企業の経営管理の特徴についての説明は、説得力のあるものであった。